

HOVÁNYI Gábor

PERIFERIÁLIS KISVÁLLALATOK HATÁRON ÁTNYÚLÓ EGYÜTTMŰKÖDÉSE

- az EU versenykövetelmények megvalósítása* -

A szerző előadásában egy hat tényezéből álló modellt ismertetett a KKV-k határon átnyúló együttműködése globális versenyképességének vizsgálatára. Az előadáshoz fűződő következtetés a régió kormányaitól erre vonatkozó nagyobb odafigyelést és segítséget sürget.

George Bush, az Amerikai Egyesült Államok elnöke mondotta budapesti látogatásakor e biztató szavakat: „A magyar gazdaság felemelkedésének egyik legfontosabb záloga a kis- és középvállalkozások megerősödése, számuk ugrásszerű növekedése.”

A beszéd elhangzása óta eltelt közel tíz esztendő alatt elért eredményekről néhány adatot az 1. táblázat mutat be.

1. táblázat

Kis- és középvállalatok a magyar gazdaságban

Vállalati nagyságcsoportok	Vállalatok száma 1997. I. félév végén (ezer)
Mikrovállalat (10 főig)	228,0
Kisvállalat (11–20 főig)	9,2
Középvállalat I. (21–50 főig)	7,1
Középvállalat II. (51–300 főig)	4,8
Nagyvállalat (300 főnél több)	0,9

A táblázat adataiból, illetve a hátterüket alkotó információkból több tanulság is levonható:

* Az Adenauer Stiftung, az Európa Akadémia Budapest, a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és a Zempléni Regionális Vállalkozói Központ 1997. november 7–8-án Sárospatakon megrendezett nemzetközi konferenciáján elhangzott előadás szerkesztett szövege.

– A KKV-k felsorolt nagyságcsoportjaiban igen kevés a középvállalatok aránya; sokkal több középvállalatra lenne szükség a nemzetgazdaság gyors és kiegyensúlyozott növekedéséhez.

– A táblázatban szereplő mikro- és kisvállalatok közül hozzávetőleg 80 ezer nem működik, nyilvántartásuk ezért csak névleges.

– A mikro- és kisvállalatok között sok az állásvesztés hatására létrehozott „kényszervállalkozás”, amelyeket a tulajdonosok minimális hozzáértéssel hoztak létre, és amelyek ezért igen sebezhetők: nagy részük hamar meg is szűnik.

– Az ezer lakosra jutó vállalkozások száma Magyarországon mintegy 70; Borsod-Abaúj-Zemplén megyében hozzávetőlegesen 45.

– A KKV-k részesedése a magyar GDP létrehozásában 40–50 százalékra tehető.

– A magyar KKV-ken belül – nemzetközi összehasonlításban is – igen csekély az ipari tevékenységet folytatók száma: zömük a kereskedelem és a nem ipari szolgáltatások szférájában létesült.

– Végül figyelemre méltó adat, hogy míg a középvállalkozások kivitele 1996-ban harminc százalékkal nőtt, a kisvállalkozásoké tíz százalékkal csökkent.

E néhány adat és a mögöttük rejlő fontosabb jellegzetességek felsorolása után néhány szó a címben szereplő két fogalom: a periferiális és a világpiaci (globális) versenyelőny értelmezéséről.

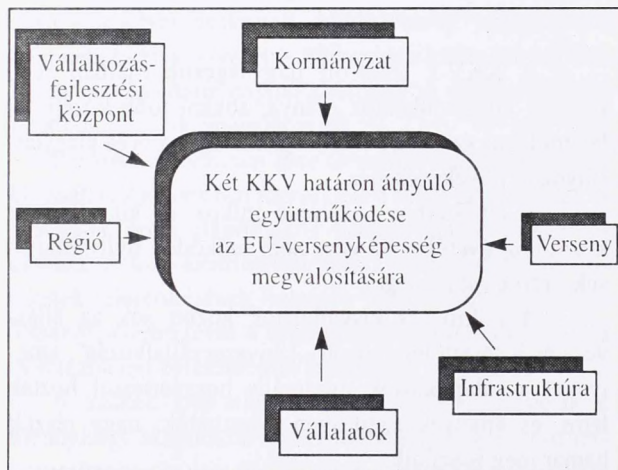
Globális versenyelőny érvényesül azokban a nemzetgazdaságokban, amelyekben a gazdaság egészét áthatja a világgpiaci versenyképesség. Perifériális viszont az a versenyelőny, amelyben a gazdaság résztvevőinek nincs globális, hanem csak lokális versenyelőnye – vagy amelyben szigetként emelkedik ki néhány gazdasági résztvevő globális versenyelőnye a lokális versenyelőnnyel rendelkező többi piaci szereplő „tengeréből”.

Az együttműködést vizsgáló modell felépítése

A KKV-k határon átnyúló együttműködésének globális versenyképességét hat tényezőből álló modellben vizsgáltam. Ezt a modellt az *1. ábra* szemlélteti.

1. ábra

Két KKV határon átnyúló és az Európai Unió versenykövetelményét kielégítő együttműködésének hattényezőös modellje



1. A vállalat tényezőcsoportban:

a) Három jellegzetes *piaci pozíciót* foglalhatnak el a KKV-k. Működhetnek bolygóvállalatként, amikor egyetlen – általában jóval nagyobb – feldolgozó vállalat számára szállítanak anyagot, alkatrészeket és/vagy részegységeket. Lehetnek beszállítók, amikor ugyanilyen tevékenységeket több nagyvállalat számára végeznek. És termelhetnek közvetlenül a fogyasztói piacra. Az első két esetben a következő alapvető problémák jellemzők a KKV-kre a Magyarországon működő és magyar beszállítókat kereső multiancionális vállalatok vezetői szerint: nem megfelelő a KKV-k által szállított termékek minősége, igen gyenge a szállítási fegyelme és a közmegítéléssel ellentétben nem megfelelő a KKV-k munkatársainak szaktudása. A harmadik típusú KKV-k

esetében pedig az rontja versenyképességüket, hogy többnyire hiányosak piaci információik, elavult a műszaki felkészültségük (technológiájuk) és nem elég rugalmas a piaci (marketing) magatartásuk.

b) A KKV-k *belső szervezetét és működtetését* általában az jellemzi, hogy vezetőiknek jelentősen csökkent a döntési és irányítási mozgástere (elsősorban a beszűkült belső piac és az igen magas közterhek miatt); értékrendjük szinte csak a légrövidebb távra korlátozódik a távolabbi jövő alapvető bizonytalansága miatt; vállalati cél- és vezetési eszközrendszerük színvonala jelentősen elmarad a fejlett piacgazdaságok KKV-vezetésének cél- és eszközrendszerétől; végül az ittoni KKV-k vezetőinek időfoglalma általában jóval lazább, mint a nyugati, globális versenyképességu KKV-k menedzsereié. A beosztottak tekintetében pedig a két legalapvetőbb hazai fogyatékoság a munkakultúra alacsony foka és a munkafegyelem lazasága. (Sajátos tapasztalat, hogy ezek ugrás-szerűen javulnak abban az esetben, ha a beosztott külföldön, a világpiacon versenyképes vállalatnál dolgozik!)

2. A régió tényezőcsoportban:

a) Az integrálódó gazdasági régiókban – az Európai Unióban, a NAFTA-ban stb. – mind meghatározóbb az integráció hatása, vagyis egyre csökken az ország- és vámhatárok jelentősége, a jogi, számviteli és pénzügyi rendszerek különbözősége. A magyar KKV-k és partnereik viszont lépten-nyomon beleütköznek határon átnyúló együttműködésük során az ország- és vámhatárok, az eltérő jogi és a fejlődés különböző fokán álló pénzügyi rendszerek sokszor igen kemény, sőt, napjainkban olykor még egyre keményedő akadályaiiba. Ez megnehezíti együttműködésük „elméleti hatékonyságának” valóra váltását a gyakorlatban.

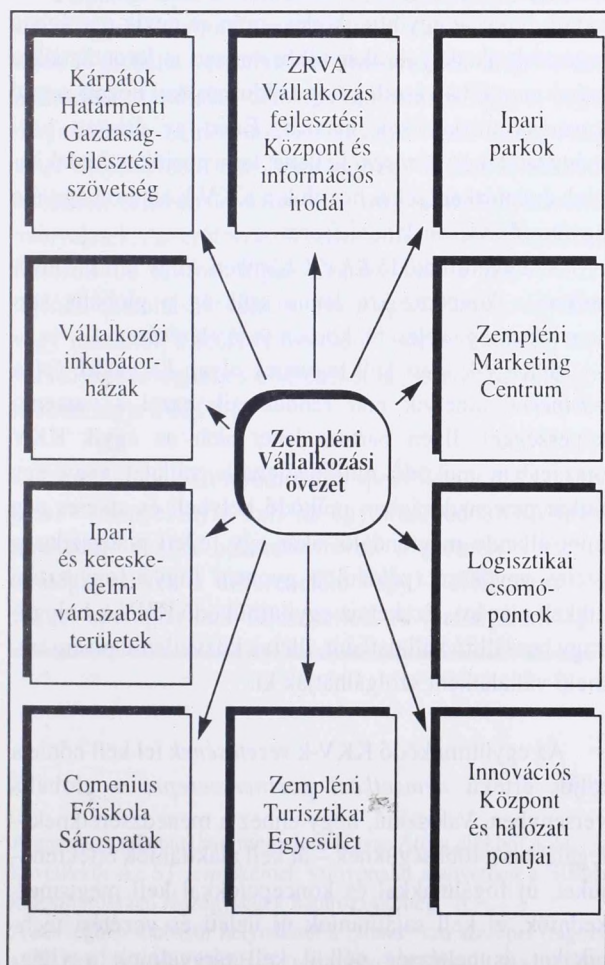
b) A határon átnyúló sikeres együttműködés feltétele az is, hogy a partnerek felkészültsége többé-kevésbé homogén legyen: nagyjából azonos szinten álljon technikai felkészültségük, megegyezzék humán erőforrásaik színvonala (munkatársaik szakképzettsége, munkakultúrája, munkafegyelme), illeszkedjék egymáshoz vezetési koncepciójuk és pénzügyi rendszerük, közel azonos infrastruktúra álljon rendelkezésükre stb. Az azonos felkészültség megteremtése sokszor időigényes feladat – különösen akkor, ha azt az eltérő makrogazdasági fejlődés különböző feltételei és követelményei között kell létrehozni.

3. A vállalkozásfejlesztési központok számottevően segíthetik, hogy a szomszédos országokban működő KKV-k együttműködése megfeleljen a globális versenyképesség követelményeinek. Ehhez ad kulcsot a 2.

ábra*, amelyik a Zempléni Vállalkozási Övezet gazdaságfejlesztési programjának szervezeti centrumait sorolja fel. Ezek közül elsősorban a vállalkozói inkubátorházak, az ipari parkok, a marketing centrum és hálózati pontjaival az innovációs központ segítheti a globális versenyképesség szintjének elérését a KKV-t működésében; termékeik forgalmában pedig főként a vámszabadterületeknek és a logisztikai tevékenységek csomópontjainak lehet erőteljes, versenyképességet növelő szerepük. Közvetetten azonban az ábrában feltüntetett valamennyi többi szervezet is hozzájárulhat a versenyképesség növeléséhez.

2. ábra

A Zempléni Vállalkozási Övezet gazdaságfejlesztési programjának szervezeti centrumai



* Az ábra forrása a Zempléni Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Sátoraljaújhelyen 1997-ben közreadott vezetői összefoglalója.

4. A verseny, versenyképesség tényezőcsoportjában:

a) Számolni kell azzal, hogy két, pusztán periferiális versenyelőnyrel rendelkező partner együttműködéséből aligha lesz globális versenyképességgű vállalkozás: „két szegényből még nem lesz egy gazdag” – ehhez még valamilyen többletre, együttműködésük minőségi változására is szükség van. A minőségi változást pedig az hozhatja létre, ha a globális versenyképesség követelményeinek megfelelően működtetik erőforrásaikat, ha ezekkel összhangban tűzik ki céljaikat – és ha létrehozzák mindezekben azt a szinergiahatást is, amely nélkül már nem jöhet létre napjainkban sem egy vállalat, sem a vállalati együttműködés globális versenyképessége*.

b) A globális versenyképességgű vállalat versenyelőnye – Michael Porter jól ismert elmélete szerint – árelőnyből, kínálatának a konkurensekétől eltérő (de a vevők által méltányolt!) különbségéből vagy egy piaci rés sajátos igényének kielégítéséből származhat. (Ezek kiaknázását teszi lehetővé Porter „versenyár-”, „differenciáló”, illetve „fókuszstratégiája”.) A nem költségelőnyre épülő árelőny azonban – amellyel a közép- és kelet-európai régió számos vállalata igyekszik globális versenyelőnyt elérni – kétes fegyver: alapja ugyanis a rendkívül alacsony bér (amelynek szintjét a nagy közterhek miatt csak még lejjebb kell szorítani!), s ez többnyire rombolóan hat vissza a minőségi és munkafegyelmre, a munkaintenzitásra, a termelési kultúrára, a szakmai képzésre és továbbképzésre egyaránt. Az alacsony bér mint „versenyelőny” éppen ezért igencsak rövid távú: hosszabb távon egyenesen fékezi a globális versenyelőny kialakulását. KKV-ink határon átnyúló együttműködésében azonban igen nehéz lenne a második típusú versenyelőnyt, az ezt szolgáló „differenciáló stratégiát” megvalósítani: ehhez többnyire nem áll rendelkezésre a

* A versenyképes vállalatok vezetése napjainkban a következő erőforrásokkal számol: tőkével, technológiával, emberi és természeti erőforrásokkal (ezek a „klasszikus” erőforrások); az információval, az innoválással, az irányítási rendszerrel, az immateriális erőforrásokkal, az illeszkedéssel a piaci igényekhez, partnerekhez, társadalmi és gazdaságpolitikai célokhoz, valamint az idővel. (Ezek az újabb és egyre fontosabb erőforrások.) – A vállalatok célrendszerének elemei pedig a következők: a nyereség, a fizetőképesség, a befektetések megtérülése, a vállalat piaci pozíciója és helye a műszaki fejlődés trendjében, a humánpolitikai és a társadalmi szintű célok (nem utolsó sorban a környezetvédelem), a maximális kockázatvállalás és a minimális rugalmasság célja, valamint – a felsoroltak mintegy átfogó szerepben – a vállalat távlati növekedésének célja.

KKV-kben a szükséges kutatás-fejlesztési, technológiai, szakképzettségi, pénzügyi, marketing stb. háttér. Mindezt a „fókuszstratégia” tűnik járható útnak a globális versenyképességre törekvő KKV-k számára – ám ehhez az esetek többségében hiányosak a piaci (különösen exportpiaci) információik és rugalmatlanok az átfogó értelemben vett (tehát a fejlesztéstől és beszerzéstől a marketingig terjedő) termelési rendszerek.

5. A kormányzat tényezőcsoportjában:

a) Számos segítséget nyújthat a kormányzat egy ország elmaradott régióinak felzárkózásához – és ilyen régió Borsod-Abaúj-Zemplén megye, valamint a külső országok vele szomszédos megyéi. A kormányzat adhat regionális kedvezményeket az új beruházóknak; vállalkozási övezetként jelölheti meg a térséget, ami szintén kedvezményekkel jár; erőteljes ütemben fejlesztheti a régió infrastruktúráját; a gazdasági diplomácia eszközeivel szorgalmazhat tőkeerős külföldi befektetéseket a területen stb. Mindezek hiánya, a határátlépés fel nem oldott béklyói és az elszámolásokat akadályozó pénzügyi rendszer elmaradottsága viszont lefékezheti a felzárkózást.

b) A kormányzat segítheti az országban működő KKV-knek – és ezáltal a határ két oldalán elhelyezkedő KKV-k együttműködésének – a fejlesztését is: például a vállalkozás gazdasági ismeretek széles körű terjesztésével, piaci, jogi és pénzügyi információkkal, kedvezményes hitelkonstrukciókkal, a KKV-k érdekképviselésének a kormányzati döntésekbe való bevonásával stb. Minderre jó példa a Small Business Administration sikeres működése az Amerikai Egyesült Államok kormányzata mellett. De a kormányzat és gazdaságpolitikája gátolhatja is a KKV-k globális versenyképességének kialakulását – többnyire olyan „közvetett” eszközökkel, mint a belső piac keresletének visszafogása, a túlzott jövedelem-elvonás, adóztatás és járulékfizetés, a magas infláció és ennek hatása a hitelkamatokra stb. (Egyes adatok szerint 1 Ft bérnövekmény például 4.20 Ft-jába kerül egy hazai KKV-nek a roppant magas járulékfizetési kötelezettség miatt*). Az ilyen mértékű gátak természetesen megsemmisítik vagy legalábbis aránytalanul lefékezik minden jószándékú, a KKV-k segítségét célul kitűző és ezt akár lépten-nyomon hangoztató gazdaságpolitika kedvező hatását.

6. Végül az infrastruktúra tényezőcsoportjában egyszerűbb kérdés a telekommunikáció felzárkóztatása a

globális versenyképesség szintjéhez – és jóval nehezebb a közlekedési, jogi és pénzügyi infrastruktúráé. Márpedig ezek nélkül igencsak nehéz kitörni a periferiális versenyképesség szorításából. S úgy tűnik, a Kárpátok Euro-régióban az alapvető infrastrukturális fejlesztésekre is csak hosszabb időszak alatt kerülhet majd sor...

Feladatok

A felsorolt tényezők elemzése alapján megjelölhető több olyan *feladat*, amelyek teljesítése elősegítheti a globális versenyképesség elérését a KKV-k határon átnyúló együttműködésében.

A kormányzat vonatkozásában elsősorban azoknak az akadályoknak az elhárítására (vagy legalábbis jelentős csökkentésére) van szükség, amelyekre az előzők utaltak. Ezzel kapcsolatban azonban érdemes figyelembe venni, hogy az együttműködés során az egyik országban tapasztalt akadályok akár többszörösen is leronthatják a másik országban esetleg nagy áldozatokkal hozott segítő kormányintézkedések hatását. Ezért az érintett kormányzatoknak *közösen* kellene koncepciókat kialakítani és intézkedéseket hozni a KKV-k határon átnyúló együttműködésének segítésére.

Az együttműködő KKV-k körében – úgy tűnik – elsősorban a következőkre lenne szükség a globális versenyképesség szélesebb körben való elérésére:

- A KKV-k szert kell tegernek olyan *harmadik üzleti partnerre*, amelyik már rendelkezik ezzel a versenyképességgel. Ilyen partner lehet akár az egyik KKV országában működő multinacionális vállalat vagy egy fejlett piacgazdaságban működő helybeli és sikeres cég mint állandó megrendelő, akár egy fejlett piacgazdaság széles vevőköre (például a gyorsan fogyó fogyasztási cikkek piacán). Ezeket az együttműködő KKV-k bolygó- vagy beszállító vállalként, illetve közvetlenül piacra termelő vállalként szolgálhatják ki.

- Az együttműködő KKV-k *vezetésének* fel kell nőnie a teljes értékű *nemzetközi partnerszerepre* a globális versenyben. Valószínű, hogy ehhez a menedzsereiknek – legalábbis a többségüknek – át kell alakítaniuk értékrendjüket, új fogalmakkal és koncepciókkal kell megismerkedniük, el kell sajátítaniuk új üzleti és vezetési technikákat és nehézség nélkül kell tárgyalniuk a világnyelvek egyikén – mert nélkülük *nem kommunikálhatnak* egyenrangú félként a globális versenyben már sikeres külföldi partnereikkel.

* Lantos Péter úrnak, a Lantos Konfekcióipari Rt. igazgatójának adatközlése.

– A KKV-kban dolgozó *munkatársaknak* erőteljesen növelniük kell *munkakultúrájukat, munka- és minőségi fegyelmüket*. Számítani kell viszont arra is, hogy a szigorúbb követelmények teljesítésének egyik feltétele az azokat kikényszerítő korszerű technológia bevezetése lehet – ami természetesen már nem csupán elhatározás, hanem beruházási forrás kérdése is.

– A két együttműködő KKV-nak többé-kevésbé *homogén felkészültséggel* kell rendelkeznie technológiájában, emberi erőforrásaiban, szervezetében és vezetési-irányítási rendszerében. Az igen eltérő felkészültségű KKV-k együttműködése csak rövid távon lehet sikeres: hosszabb távon a kisebb felkészültségű óhatatlanul visszafogja majd a versenyképesebbet.

– Napjaink éles konkurenciájában csak akkor érhet el sikert egy vállalat, ha vezetése a cég *valamennyi erőforrását* a globális versenykövetelményeknek megfelelően működteti. A vállalati célok és erőforrások ügyel-bajjal megteremtett szinergiájával ugyanis csak ideig-óráig lehet helyettesíteni azt, hogy egy-egy erőforrás működtetésének színvonala nem felel meg a versenykövetelményeknek. Az erőforrások teljes körét pedig a korábban felsorolt tíz erőforrástípus alapján kell a KKV vezetőjének számításba vennie. Ha megfelelkezik egyikről vagy másikról, s ezért színvonaluk alacsony marad, ez a versenyképesség teljes elvesztését is okozhatja, válságba is sodorhatja a KKV-t.

– Árelőny helyett mindinkább specifikus termék- vagy piaci versenyelőnyre kell az együttműködő KKV-kben törekedni: vagyis hosszabb távon a partneri versenystratégia helyett a differenciáló vagy – elsősorban – a fókusz-stratégiát kell választaniok. A versenyárstratégia

technológiai alapját ugyanis aligha tudják a periferiális versenyképességű KKV-k megteremteni; ha viszont az alacsony bérszínvonal vagy a fejlesztés visszafogása az árelőny alapja, akkor ez egyhamar megbosszulja magát: fellazul a munka- és minőségi fegyelem, illetve felgyorsul a korszerűtlenné válás folyamata.

– Végül három olyan feladatkört kell a KKV-k menedzsmentjének szem előtt tartania, amelyik mindinkább záloga lesz a globális versenyképességnek:

1. meg kell teremteniök a KKV-kben a *folyamatos innoválást*;

2. el kell érniök, hogy vállalatuk mind *rugalmasabban alkalmazkodjék* környezetéhez és

3. meg kell valószínűsíteniök a piaci célcsoport igényének megfelelő célminőséget a vállalat egész működésében – vagyis a célminőségnek a TQM elve szerint kell érvényt szerezniök.

A felsoroltak teljesítése elősegítheti, hogy a határon átnyúló együttműködésben részt vevő és csak parciális versenyképességgel rendelkező KKV-k versenyképesen lépjenek ki a világpiacra. És globális versenyképességükkel már nemcsak hosszabb távra tudják megalapozni saját sikeres üzleti tevékenységüket, hanem erőteljesebben tudnak hozzájárulni annak a nemzetgazdaságnak a felzárkózásához is, amelynek területén működnek. Az együttműködő KKV-k globális versenyképességének ezáltal politikai eredménye is lesz: határon átnyúló együttműködésük segíti tompítani azokat a feszültségeket, amelyek napjainkban is léteznek a kelet-európai régióban. Ezt szem előtt tartva kellene a régió kormányainak mind nagyobb figyelmet fordítaniok a KKV-k határon átnyúló együttműködésének és ezáltal globális versenyképességük kialakulásának a segítésére.

Helyreigazítás

A márciusi számunkban megjelent Havas Attila cikkéből a 24. oldalon géphiba következtében az első sor kimaradt. A helyes szöveg a következő: Az ST termékeinek színvonalát alapvetően a SIEMENS K+F tevékenysége és a SIEMENS érdekeltségek által gyártott kulcsfontosságú részegységek határozzák meg. A ...

A szövegben többször helytelenül a „trend” szó szerepel (ragozott formában is). Helyesen: „tender” (ragozott formában is). Továbbá a 21. oldal baloldali hasáb 21. sora helyesen: elavultak az elektromechanikus központok.